

## Relations industrielles Industrial Relations



### Perceptions de justice et implication

Les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ?

### Justice Perceptions and Organizational Commitment

Would Contingent and Permanent Workers Be Different?

### Percepciones de justicia e implicación

¿Son los trabajadores eventuales diferentes de los trabajadores permanentes?

Caroline Manville

Volume 63, numéro 3, 2008

La relation d'emploi : état actuel de la question

The Employment Relationship: Current Research Avenues

La relación de empleo: estado actual de la cuestión

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/019100ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/019100ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Manville, C. (2008). Perceptions de justice et implication : les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 63(3), 529–554.  
<https://doi.org/10.7202/019100ar>

#### Résumé de l'article

Cette recherche vise à aider à la compréhension de l'implication organisationnelle des salariés contingents grâce au cadre de la justice organisationnelle. Elle repose sur une étude empirique par questionnaire réalisée auprès de 183 salariés permanents et 71 contingents, embauchés pour une durée déterminée. Nos résultats démontrent le pouvoir explicatif des perceptions de justice sur l'implication. Ils soulignent la sensibilité des salariés contingents à la façon dont ils sont traités dans l'organisation et montrent que les entreprises n'ont pas intérêt à considérer les salariés contingents comme une main-d'œuvre périphérique, peu encline à s'engager dans l'organisation. Sur la base des analyses effectuées, l'article propose une réflexion sur les effets du statut d'emploi et en tire des implications managériales.

# ***Perceptions de justice et implication***

## ***Les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ?***

**CAROLINE MANVILLE**

*Cette recherche vise à aider à la compréhension de l'implication organisationnelle des salariés contingents grâce au cadre de la justice organisationnelle. Elle repose sur une étude empirique par questionnaire réalisée auprès de 183 salariés permanents et 71 contingents, embauchés pour une durée déterminée. Nos résultats démontrent le pouvoir explicatif des perceptions de justice sur l'implication. Ils soulignent la sensibilité des salariés contingents à la façon dont ils sont traités dans l'organisation et montrent que les entreprises n'ont pas intérêt à considérer les salariés contingents comme une main-d'œuvre périphérique, peu encline à s'engager dans l'organisation. Sur la base des analyses effectuées, l'article propose une réflexion sur les effets du statut d'emploi et en tire des implications managériales.*

La relation d'emploi « traditionnelle » du 20<sup>e</sup> siècle est caractérisée par une durée indéterminée, un travail à temps complet, des horaires de travail stables, un employeur et un lieu de travail uniques (Gallagher et McLean Parks, 2001). En France, au sein de l'Union Européenne<sup>1</sup>, en Amérique du Nord, plus de 70 % des salariés bénéficient de ce type de relation d'emploi (Attal-Toubert et Derosier, 2005). Les recherches consacrées à l'étude des relations d'emploi et des comportements organisationnels renvoient donc de façon implicite au modèle de cette relation d'emploi « standard » (Connely

---

— MANVILLE, C., maître de conférences en sciences de la gestion, LIRHE, Université des sciences sociales, Toulouse, France, caroline.manville@univ-tlse1.fr

1. Les données sont issues d'un rapport paru en 2004 de la Commission Européenne, « Employment in Europe, Recent Trends and Prospects », disponible en ligne à l'adresse : <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_analysis/eie/eie2004\\_forew\\_toc\\_sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/eie/eie2004_forew_toc_sum_en.pdf)>.

et Gallagher, 2004). Pourtant, une part croissante de la main-d'œuvre des organisations est composée de salariés dits atypiques ou contingents (Polivka et Nardone, 1989) : les salariés employés à temps partiel, les salariés embauchés pour une durée déterminée, les intérimaires ou encore les travailleurs indépendants... Le recours à ces formes d'emploi est motivé par la recherche de flexibilité. En jouant sur le travail, les entreprises cherchent à s'adapter et à évoluer afin de faire face à l'incertitude qui les environne, à pouvoir réagir dans l'urgence, à satisfaire la demande qui s'adresse à elles ou à maîtriser leurs coûts. Mais certains risques ne peuvent être ignorés comme ceux de perte de productivité, de diminution de la qualité et de remise en cause des conditions de coopération entre les personnes (Everaere, 1999). Pour ces raisons, la question des salariés contingents tend à occuper une part importante dans le management des ressources humaines et rend leurs attitudes et comportements un sujet d'étude particulièrement intéressant (Camerman, Cropanzano et Vandenberghe, 2007). Un nombre croissant de recherches est consacré aux conséquences attitudinales et comportementales d'une relation d'emploi « alternative » à la dominante. Cependant, leurs résultats sont souvent contradictoires et si les attitudes et comportements des salariés semblent différents entre les statuts d'emploi, il est difficile de dire si les salariés contingents s'inscrivent dans des comportements plus bénéfiques pour l'organisation, ou moins, que leurs collègues permanents.

Selon Conway et Brinner (2002), la limite principale de la majorité de ces recherches réside dans l'absence d'un cadre théorique sous-jacent à l'étude des comportements des salariés contingents. Les recherches sont concentrées sur le lien direct entre le statut d'emploi et ses conséquences et les différences observées sont analysées par la mobilisation de cadres théoriques *ex post*. Selon eux, la compréhension des attitudes et comportements des salariés contingents nécessite la mobilisation d'un cadre théorique *ex ante* susceptible d'apporter des explications aux résultats empiriques.

La théorie de la justice organisationnelle peut être un cadre pertinent pour étudier les attitudes et comportements des salariés contingents. Les perceptions de justice permettent aux salariés d'évaluer la qualité des relations qui les lient à leur employeur. Ce sont de puissants déterminants de leurs comportements ; ceux que l'organisation recherche comme l'implication, les comportements extra rôles, la performance mais aussi ceux qui lui nuisent comme le roulement du personnel (*turnover*), le vol ou le sabotage (Colquitt et al. 2001 ; Ambrose, Seabright et Schminke, 2002). Toutefois, ces recherches – à de rares exceptions près (Camerman, Cropanzano et Vandenberghe, 2007 ; De Gilder, 2003 ; Ang et Slaughter, 2001) – ont été réalisées sur des salariés embauchés pour une durée

indéterminée et à temps complet. La question de la validité de ces relations dans le cas de salariés contingents est donc posée.

Dans cette étude, nous nous concentrons sur l'implication organisationnelle des salariés embauchés directement par l'entreprise pour une durée déterminée (en France, les salariés embauchés en contrat à durée déterminée ou CDD). En dépit de la part significative de ces salariés au sein de la population active, ils sont relativement ignorés des chercheurs (Connely et Gallagher, 2004). En raison des limites des études réalisées auprès de groupes hétérogènes de salariés contingents (Feldman, 1990 ; Gallagher et McLean Parks, 2001 ; Connely et Gallagher, 2004), il semble pertinent de se focaliser sur une forme particulière d'emploi contingent. Ensuite, bien que les études consacrées aux salariés contingents soient majoritairement dédiées à leur implication organisationnelle, très peu concernent les salariés embauchés pour une durée déterminée (Connely et Gallagher, 2004). Enfin, aucune recherche, à notre connaissance, ne s'est intéressée aux effets des jugements de justice des salariés en CDD sur leur implication. L'objet de cette étude est donc de déterminer dans quelle mesure les perceptions de justice prédisent l'implication organisationnelle des salariés embauchés pour une durée déterminée et si les relations établies sont similaires entre les statuts d'emploi. Après avoir défini la notion d'emploi contingent et précisé la catégorie de salariés étudiée, nous présenterons le cadre conceptuel sur lequel cette recherche est appuyée. L'étude empirique réalisée et ses résultats seront présentés puis discutés. Nous évoquerons enfin leurs implications et leurs limites.

### ***L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIÉS CONTINGENTS***

Selon Polivka et Nardone (1989), est contingent tout emploi pour lequel la personne ne bénéficie pas d'un contrat de travail de long terme explicite ou implicite et dont le volume horaire peut varier de façon aléatoire.

En France, la proportion de salariés qui occupent ce type d'emploi a plus que doublé depuis les 20 dernières années et concerne 28 % des salariés dont 16 % à temps partiel (Dares, 2007). Au niveau européen, 17 % des salariés sont à temps partiel et près de 13 % de la main-d'œuvre occupe un emploi à durée déterminée. Au Canada, environ 20 % de la population active travaille à temps partiel et 13 % occupe un emploi temporaire en 2005<sup>2</sup>. Aux États-Unis, les emplois « non standards », hors temps partiel,

---

2. Les données sont issues d'un rapport intitulé « Regard sur le marché du travail canadien, 2005 », disponible en ligne sur le site <[www.statcan.ca/francais/freepub/71-222-XIF/71-222-XIF2004000.htm](http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-222-XIF/71-222-XIF2004000.htm)>.

représentent près de 15 % de la population active (Lepak, Takeushi et Snell, 2003). Leur part croissante au sein de la main-d'oeuvre des entreprises rend donc importante une réflexion relative à leurs attitudes et comportements. Les chercheurs s'y consacrent depuis les années 1970, période à laquelle les premières études consacrées aux salariés à temps partiel ont été menées (Gannon et Nothern, 1971 ; Logan, O'Reilly et Roberts, 1973). Il faut attendre les années 1990 pour que des études s'intéressent aux autres formes d'emploi contingent. Depuis, un flot croissant de recherches leur est dédié (Connely et Gallagher, 2004).

En raison du pouvoir prédictif de l'implication organisationnelle sur nombre de comportements que l'entreprise cherche à développer ou à éviter (Mathieu et Zajac, 1990), de nombreuses études y sont consacrées et analysent dans quelle mesure l'implication dépend du statut d'emploi. Toutefois, leurs résultats sont souvent contradictoires. Par exemple, certaines montrent que le statut d'emploi n'affecte pas l'implication des salariés contingents (Pearce, 1993 ; McDonald et Makin, 2000 ; Feather et Rauter, 2004). D'autres attestent en revanche que les salariés contingents sont plus impliqués que leurs collègues permanents (Benson, 1998). Enfin, certaines recherches témoignent qu'ils le sont moins (Van Dyne et Ang, 1998 ; De Gilder, 2003).

Le manque de cohérence de ces résultats peut être en partie attribué à l'hétérogénéité des formes d'emploi étudiées alors que la notion d'emploi contingent cache des situations très diverses et difficilement comparables (Feldman, 2006). En effet, certaines d'entre elles sont consacrées aux intérimaires (McClurg, 1999), d'autres aux salariés en contrats courts embauchés directement par l'entreprise (McDonald et Makin, 2000), d'autres aux travailleurs indépendants (Ang et Slaughter, 2001), où n'indiquent pas de façon explicite la composition de leur échantillon (Van Dyne et Ang, 1998). Afin de pallier cette limite, cette recherche est donc consacrée à une seule catégorie de salariés contingents : les salariés embauchés directement par l'entreprise pour une durée déterminée.

Comme le regrettent Connely et Gallagher (2004), peu de recherches leur sont consacrées et là encore, leurs résultats semblent incohérents. Par exemple, McDonald et Makin (2000) mettent en évidence que les salariés en contrat court sont plus impliqués que leurs collègues permanents. En revanche, Hartman et Bambacas (2000) montrent que les salariés en contrats courts sont moins impliqués que leurs collègues permanents. Enfin, De Cuyper et De Witte (2006) ne trouvent aucune différence.

Certains cadres théoriques ont été mobilisés pour expliquer les différences observées entre salariés contingents et permanents (théorie de l'adéquation emploi-personne, théorie de l'inclusion partielle, théorie des schémas de référence). Comme le notent Conway et Brinner (2002), ils peinent à

convaincre en raison de leur faiblesse conceptuelle et de l'absence de leur validation empirique. Selon ces chercheurs, la théorie du contrat psychologique serait un cadre pertinent d'analyse des comportements des salariés contingents. Les récentes recherches consacrées aux salariés à temps partiel et aux salariés en contrat court mobilisent ce concept (Conway et Brinner, 2002 ; Saba, Blouin et Lemire, 2006 ; De Cuyper et De Witte, 2006) et apportent des résultats empiriques susceptibles d'aider à comprendre les effets d'une relation d'emploi « contingente ». Ainsi, il semble que les attentes des salariés à l'égard de leur employeur varient selon le statut d'emploi (De Cuyper et De Witte, 2006) et que la mesure dans laquelle ces attentes sont satisfaites ou non (i.e. la mesure dans laquelle le contrat est violé) détermine leur réaction à l'égard de leur entreprise (Conway et Brinner, 2002). Pourtant, il semble difficile de dégager un consensus. Par exemple, plusieurs études mettent en évidence que le contrat psychologique des salariés contingents est de nature transactionnelle alors que celui des salariés permanents est à la fois de nature transactionnelle et relationnelle (De Cuyper et De Witte, 2006 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2002). Mais si Coyle-Shapiro et Kessler (2002) montrent que les salariés en contrat court sont moins impliqués que leurs collègues permanents, aucune différence n'est relevée par De Cuyper et De Witte (2006). Ainsi, il semble difficile de conclure quant aux effets de la nature du contrat psychologique sur l'implication et d'affirmer qu'un contrat psychologique « étroit » conduit les salariés à moins s'impliquer en réponse au sous-investissement dont ils font l'objet dans l'organisation. En outre, une étude de Chambel et Castanheira (2006) montre que le contrat psychologique des salariés en contrat court ne serait pas différent de celui des salariés permanents. Concernant les effets de la violation du contrat psychologique, là encore les résultats empiriques sont peu concluants. Il semble que se sont principalement les salariés permanents qui perçoivent une violation de leur contrat psychologique en raison d'attentes plus grandes à l'égard de leur employeur, de fait plus facilement insatisfaites. En effet, comme le montrent les résultats empiriques de De Cuyper et De Witte (2006), l'insécurité de la relation d'emploi contribue à la violation d'un contrat psychologique de nature relationnelle et non transactionnelle. Les salariés en contrat court auraient donc moins tendance à percevoir une violation de leur contrat psychologique.

La théorie de la justice organisationnelle est encore peu mobilisée dans les recherches consacrées aux salariés contingents mais semble être un cadre utile à la description de l'implication des salariés contingents. En effet, les perceptions de justice contribuent à la formation de relations d'échange social dans l'organisation (Cameron, Cropanzano et Vandenberghe, 2007) qui incitent les salariés à s'impliquer, à être plus performants ou à s'engager dans des comportements extra-rôle. Or, comme l'ont montré Chambel et Castanheira (2006), les salariés en contrat court ne s'inscrivent pas seulement dans une relation économique caractérisée exclusivement par

des gratifications monétaires. Ainsi, les salariés en contrat court seraient attentifs à la justice du traitement organisationnel dont ils font l'objet et ceci influencerait en partie leur implication.

### ***IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIÉS CONTINGENTS : L'APPORT DE LA THÉORIE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE***

---

#### ***La justice organisationnelle***

Historiquement, l'étude de la justice renvoie à la justice distributive issue des travaux de Adams (1963 ; 1965) basés principalement sur ceux de Homans (1958). La justice distributive fait référence aux perceptions et aux réactions de chacun à l'encontre des rétributions reçues confrontées aux contributions réalisées, à partir d'une comparaison avec autrui. De la rétribution, l'intérêt des chercheurs s'est déplacé ensuite vers le mécanisme ou les procédures, qui y conduisent (Thibaut et Walker, 1978 ; Leventhal, 1980). La justice d'une allocation, n'est plus seulement liée à l'allocation elle-même, mais aussi aux procédures qui y ont menées : la justice procédurale. Récemment, les chercheurs (Bies et Moag, 1986) ont proposé une troisième composante de la justice organisationnelle : la justice interactionnelle basée sur le respect, la dignité, les explications et l'honnêteté dont fait preuve le décideur.

La justice organisationnelle s'articulerait donc autour de trois dimensions mais ceci fait débat. Greenberg (1993) propose en effet une structure alternative de la justice organisationnelle qui conduit à envisager quatre dimensions. Il considère que la justice interactionnelle doit être séparée en deux : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle. La justice informationnelle renvoie aux explications et informations relatives aux procédures et rétributions, fournies par le décideur. La justice interpersonnelle est liée à la mesure dans laquelle les salariés sont traités avec respect et dignité par les décideurs chargés de la mise en œuvre des procédures et des rétributions. Compte tenu de la validation empirique dont bénéficie l'approche à quatre dimensions de la justice organisationnelle (justice distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle) dans le cas de salariés permanents (Colquitt, 2001) comme dans celui des salariés contingents (Cameron, Cropanzano et Vandenberghe, 2007), nous la retiendrons dans le cadre de cette recherche.

#### ***L'impact des perceptions de justice sur l'implication organisationnelle***

L'implication organisationnelle est traditionnellement envisagée comme la force relative de l'attachement et de l'engagement dans une

organisation spécifique. Elle peut être caractérisée par au moins trois facteurs : une croyance forte et une acceptation des buts et valeurs de l'entreprise, la volonté de faire des efforts pour le bénéfice de celle-ci et un désir significatif d'en rester membre (Mowday, Steers et Porter, 1979). L'implication organisationnelle traduit un attachement à l'organisation lié à un engagement instrumental basé sur des récompenses spécifiques (implication calculée), à un engagement basé sur un désir d'affiliation (implication affective) et à un engagement induit par la cohérence entre les valeurs organisationnelles et individuelles (implication normative) (O'Reilly et Chatman, 1986). L'implication affective est considérée comme la dimension la plus influente sur les comportements adoptés par les salariés dans l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990). En outre, c'est aussi cette dimension qui serait la plus sensible aux perceptions de justice des salariés (Colquitt et al., 2001 ; Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Brockner, Tyler et Cooper-Schneider, 1992 ; Cohen-Charash et Spector, 2001).

Une explication de ce pouvoir prédictif est donnée par la théorie de l'échange social. Formulée par Blau (1964), cette théorie considère l'entreprise comme un nœud de transactions économiques ou sociales, générant des obligations réciproques (Cropanzano et Mitchell, 2005). L'objet des transactions économiques est tangible et spécifié, par exemple un salaire en échange du travail réalisé. Ces transactions contribuent à la formation de relations d'échange économique, c'est-à-dire de relations de court terme dont le contenu est négocié par les parties et explicite. L'objet des transactions sociales est symbolique, comme les marques de respect ou l'intégration dans un groupe. Ces transactions conduisent à des relations d'échange social, c'est à dire à des relations de long terme caractérisées par un attachement émotionnel ou de la loyauté (Cameron, Cropanzano et Vandenberghe, 2007).

Dans le cadre de la théorie de l'échange social, les dimensions de la justice jouent des rôles bien spécifiques. Ainsi, les perceptions de justice distributive témoignent de la qualité des relations d'échange économique et prédisent par exemple la satisfaction du salarié à l'égard de sa rémunération. Les perceptions de justice procédurale orientent quant à elles les attitudes et comportements à l'égard de l'organisation, comme l'implication. Enfin, les perceptions de justice interactionnelle influencent les attitudes et comportements des salariés à l'égard de leur supérieur (Cropanzano, Prehar et Chen, 2002). Pour autant, les méta analyses de Colquitt et al. (2001) et de Cohen-Charash et Spector (2001) mettent en évidence que les dimensions distributive, procédurale et interactionnelle influencent l'implication des salariés. Même si le pouvoir explicatif de la justice sur l'implication est variable selon les dimensions, il semble que les perceptions de justice procédurale n'en sont pas les seuls déterminants car les perceptions de



justice distributive et interactionnelle témoignent aussi de la qualité de la relation d'échange tissée entre le salarié et son organisation (Lavelle, Rupp et Brockner, 2007).

### *Un effet du statut d'emploi ?*

Les développements ci-dessus poussent à conclure que les perceptions de justice ont des effets significatifs sur l'implication des salariés. Pour autant, ces effets ont majoritairement été établis dans le cas de salariés dont la relation d'emploi est traditionnelle. À notre connaissance une seule étude a testé cette relation dans le cas de salariés contingents (Camerman, Cropanzano et Vandenberghe, 2007). Ses résultats mettent en évidence que les perceptions de justice procédurale et informationnelle prédisent l'implication des intérimaires envers l'entreprise utilisatrice mais que la justice interpersonnelle n'a pas d'impact. Nous devons toutefois noter que leurs perceptions de justice interactionnelle sont celles formées au contact de l'équipe de l'entreprise de travail temporaire et non au contact du supérieur de l'intérimaire dans l'entreprise utilisatrice. Le cas des salariés embauchés pour une durée déterminée est sensiblement différent. En effet, leur supérieur hiérarchique est membre de l'organisation. Son comportement à leur égard peut être à l'origine de leur implication. Il est donc difficile d'augurer du pouvoir explicatif des jugements de justice organisationnelle dans leur cas.

La théorie de la justice heuristique (Lind, 2001 ; Van den Bos, Lind et Wilke, 2001) semble susceptible d'y aider. Elle permet de comprendre comment les salariés forment leurs jugements de justice. Selon cette théorie, les salariés utilisent leurs jugements de justice afin de faire face au dilemme social fondamental (Lind, 2001), c'est-à-dire évaluer la mesure dans laquelle ils sont intégrés dans le groupe et déterminer les attitudes et comportements adaptés. Van den Bos, Lind et Wilke (2001) avancent que ce sont principalement les aspects procéduraux et interactionnels du traitement organisationnel qui sont à l'origine des jugements de justice. Plus facilement observables que ses aspects distributifs, ils sont utilisés par les salariés comme une heuristique. Nous pensons que cette tendance sera d'autant plus forte chez les salariés contingents et qu'ils feront surtout référence à la façon dont ils sont traités par leurs supérieurs, donc aux aspects interactionnels de leur traitement.

Pourtant, d'après la théorie de l'inclusion partielle (Miller et Terborg, 1979), il est possible d'adopter un point de vue différent. En effet, les salariés contingents, étant présents pour une durée déterminée dans l'entreprise, peuvent accorder moins d'importance aux procédures en vigueur et ne pas donner le même poids aux informations données à leur sujet par leur supérieur. Dans ce cas, les perceptions de justice procédurale

et informationnelle des salariés contingents peuvent jouer un rôle moins fort sur leur implication comparativement aux salariés permanents.

En définitive, en l'absence d'études empiriques relatives à l'effet modérateur du statut d'emploi sur la relation entre les perceptions de justice et l'implication, la littérature ne nous permet pas d'envisager si être un salarié contingent accroît ou diminue les effets des perceptions de justice sur l'implication. Nous pouvons seulement avancer que le statut d'emploi des salariés est susceptible d'influencer l'intensité de cette relation. Nous supposons donc que le statut d'emploi modère la relation entre les perceptions de justice et l'implication organisationnelle.

*Hypothèse* : Les effets des perceptions de justice organisationnelle sur l'implication organisationnelle des salariés sont modérés par le statut d'emploi.

## **ÉTUDE EMPRIQUE**

### ***Données et contexte organisationnel***

Les données ont été recueillies auprès de salariés contingents et permanents de sept cliniques françaises qui totalisent 1500 employés dont environ 200 sont embauchés en contrat à durée déterminée. La proportion de salariés en CDD est donc de 13 % ce qui est cohérent avec les moyennes nationales dans ce secteur d'activité<sup>3</sup>. L'échantillon est composé de 71 salariés embauchés sous contrat à durée déterminée (CDD) et de 183 sous contrat à durée indéterminée (CDI) occupant les fonctions d'infirmiers et d'aide-soignants. Ces personnes sont au contact des patients, exercent une activité de soignants, travaillent ensemble et ont un environnement de travail semblable. Environ 1000 questionnaires ont été administrés. Le tableau 1 fournit quelques caractéristiques des deux échantillons.

Notre échantillon appartient à un secteur d'activité marqué aujourd'hui par une pénurie de main-d'œuvre. Alors que dans les autres secteurs d'activité, il est souvent difficile de trouver un emploi, les infirmières et les infirmiers et, dans une moindre mesure, les aide-soignantes et les aide-soignants n'ont aucune peine à en trouver. Ces personnes s'inscrivent souvent dans ce type de relation d'emploi volontairement (près de 52 % des aides-soignantes et plus de 88 % des infirmières dans notre échantillon) car c'est un moyen de préserver leur indépendance et leur autonomie à l'égard de leur employeur. Cette main-d'œuvre confronte les entreprises

---

3. Ces données sont issues du recensement de la population dans la région Languedoc-Roussillon où l'enquête a été menée. Elles sont tirées d'un document publié par l'Insee : Repères et chiffres pour l'économie du Languedoc-Roussillon, paru en décembre 2003.

TABLEAU 1  
Caractéristiques de l'échantillon (n = 254)

	<i>Code</i>		<i>Salariés en CDI</i>	<i>Salariés en CDD</i>
Sexe	1	Masculin	13,7 %	17,6 %
	2	Féminin	86,3 %	82,4 %
Âge	1	Moins de 30 ans	33,3 %	42,3 %
	2	De 30 à 35 ans	18,6 %	32,4 %
	3	De 36 à 45 ans	22,4 %	11,3 %
	4	De 46 à 55 ans	21,3 %	11,3 %
	5	Plus de 55 ans	4,4 %	2,8 %
Ancienneté	1	Moins de 3 mois	5,5 %	22,5 %
	2	Entre 3 mois et moins d'un an	9,8 %	35,2 %
	3	Entre 1 an et 5 ans	38,8 %	28,2 %
	4	Plus de 5 ans	45,9 %	14,1 %
Fonction	3	Aide-soignant(e)	32,2 %	52,1 %
	4	Infirmier(e)	67,8 %	47,9 %

à un problème de rétention de salariés aux compétences qui font défaut sur le marché du travail. L'implication organisationnelle et précisément sa dimension affective tend à réduire les intentions de départ et le roulement du personnel (Mayer et Shoorman, 1992 ; O'Reilly et Chatman, 1986 ; Mathieu et Zajac, 1990). Identifier dans quelle mesure les perceptions de justice des salariés contingents déterminent leur implication, et les nuances éventuelles de cette relation selon que les salariés sont contingents ou permanents, présente donc un intérêt dans ce secteur d'activité.

### *Échelles de mesure*

Toutes les échelles sont de type Likert. Les répondants devaient indiquer leur niveau d'accord sur une échelle en cinq points (1 : « pas du tout d'accord » à 5 : « tout à fait d'accord »).

Les perceptions de justice ont été mesurées par les échelles<sup>4</sup> développées par Colquitt (2001), dont Greenberg (2001) souligne les qualités et validées dans le cas de salariés contingents par Camerman, Cropanzano et Vandenberghe (2007). La mesure de la justice organisationnelle retenue suite à une analyse factorielle en composantes principales (ACP) (tableau 2), est composée de quatre échelles mesurant chacune une des dimensions de la justice. Les items ont été retenus en fonction de leur contribution factorielle

4. La traduction française a été obtenue auprès de M. Dirk Steiner.

**TABLEAU 2**  
**Structure factorielle de la justice organisationnelle**

	<i>Items</i>	<i>Composantes</i>			
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
JP1	Ces procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez ?				0,829
JP2	Ces procédures vous permettent d'avoir de l'influence sur ce que vous obtenez ?				0,886
JP6	Ces procédures vous permettent de demander de réexaminer ce que vous obtenez ?				0,630
JINT1	Vous traite-t-il (elle) poliment ?			0,886	
JINT2	Vous traite-t-il (elle) avec dignité ?			0,852	
JINT3	Vous traite-t-il (elle) avec respect ?			0,839	
JINT4	Évite-t-il (elle) de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés ?			0,702	
JINF1	Explique-t-il (elle) de façon complète les procédures utilisées pour déterminer ce que vous obtenez ?		0,837		
JINF2	Vous donne-t-il (elle) des explications pertinentes sur les procédures servant à déterminer ce que vous obtenez ?		0,856		
JINF3	Vous communique-t-il (elle) des informations détaillées dans des délais raisonnables ?		0,788		
JINF4	Semble-t-il (elle) adapter sa communication aux besoins spécifiques de chacun ?		0,811		
JD1	Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail ?	0,872			
JD2	Ce que vous obtenez correspond au travail que vous fournissez ?	0,895			
JD3	Ce que vous obtenez reflète votre contribution à l'organisation ?	0,917			
JD4	Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance ?	0,888			
Valeur propre		3,41	3,12	3,09	2,13
Part de la variance expliquée (%)		22,74	20,81	20,60	14,24
KMO		0,865			

Méthode d'extraction : ACP. Méthode de rotation : rotation Varimax avec normalisation de Kaiser, la rotation a convergé en 6 itérations.

aux axes identifiés (supérieure à 0,5). L'échelle de la justice distributive est composée de quatre items, aucun item n'ayant été supprimé. L'échelle de mesure de la justice procédurale est composée de trois items contre les sept que compte l'échelle originale. L'échelle de mesure de la justice informationnelle est composée de quatre items (cinq items dans la forme initiale). L'échelle de mesure de la justice interpersonnelle est composée de quatre items comme dans la version d'origine. Le coefficient alpha pour l'échelle de mesure de la justice distributive est de 0,93 pour les salariés permanents et de 0,96 pour les salariés en CDD. Pour l'échelle de la justice procédurale les valeurs d'alpha sont respectivement 0,80 et 0,70. Ces valeurs sont de 0,91 et 0,90 pour l'échelle de la justice informationnelle et de 0,87 et 0,88 pour l'échelle de la justice interpersonnelle. Les chercheurs s'interrogent quand à la distinction entre les dimensions informationnelles et interpersonnelles de la justice organisationnelle (Bies, 2001 ; Greenberg, 1993 ; Bobocel et Holmvall, 2001). L'analyse en composantes principales réalisée établit que celle-ci est bien articulée autour des quatre dimensions proposées par la littérature (Greenberg, 1993).

Afin de mesurer l'implication affective nous avons utilisé l'échelle proposée par Allen et Meyer (1990) sous sa forme réduite à six items dans la version française utilisée par Fabre (1997). L'échelle de l'implication affective après ACP est composée de trois items (exemple d'item : « Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance envers cette organisation »), avec un coefficient alpha de 0,70 obtenu sur l'échantillon de salariés contingents et de 0,75 sur l'échantillon de salariés permanents.

Les variables âge, sexe, fonction, ancienneté dans l'entreprise et mesure dans laquelle le contrat de travail est choisi ou subi ont été utilisées comme variables de contrôle en raison de leurs effets potentiels sur les perceptions de justice et l'implication organisationnelle et en raison des préconisations de Feldman (1990) en matière de comparaisons entre salariés permanents et contingents.

## ***RÉSULTATS***

Le tableau 3 présente les corrélations bivariées entre les différentes variables de la recherche. Les différentes dimensions de la justice organisationnelle sont corrélées entre elles, particulièrement les dimensions informationnelle et interpersonnelle. Toutefois, ces niveaux de corrélation sont acceptables car similaires à ceux obtenus dans d'autres études (Camerman, Cropanzano et Vandenberghe, 2007 ; Roch et Shanok, 2006). En outre, l'ACP réalisée témoigne de la distinction entre les deux dimensions.

TABLEAU 3  
Corrélations bivariées pour les salariés en CDI et les salariés en CDD

	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Sexe	1,86	0,34									
2. Âge	2,32	1,24	,121								
3. Anc	2,99	0,97	,010	,428**							
4. Fon	1,37	0,48	,020	,131*	,120						
5. Statut	1,27	0,44	,013	-,162**	-,421**	,184*					
6. JD	2,81	1,02	-,090	-,050	-,050	,014	,054				
7. JP	2,48	0,76	-,46	,040	,121	,082	,009	,394**			
8. JINF	3,19	0,93	,049	-,019	-,123	,040	,149*	,324**	,397**		
9. IINT	3,84	0,72	,069	-,112	-,094	-,131*	,001	,288**	,298**	,603**	
10. IA	3,21	0,78	-,088	,078	,124*	,059	-,102	,266**	,267**	,225**	,245**

\*\* p < 0,01 et \* p < 0,05

Anc = anciennté ; Fon = fonction ; Statut = CDD ou CDI ; JD = justice distributive ; JP = justice procédurale ; JINF = justice informationnelle ; JINT = justice interpersonnelle

Afin de pouvoir tester notre hypothèse nous avons procédé à des régressions multiples hiérarchiques (Aiken et West, 1991). Au pas 1 nous avons introduit les variables de contrôle. Au pas 2, les effets principaux – le statut d’emploi et la justice distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle – ont été ajoutés. Au pas 3, nous avons introduit l’interaction entre le statut d’emploi et les perceptions de justice. La variance liée à l’effet d’interaction a pu être observée. Nous avons pu envisager dans quelle mesure le statut d’emploi modère la relation entre les perceptions de justice et l’implication (tableau 4).

Pour évaluer la signification de l’interaction, nous avons pris en compte la variation du coefficient de régression ( $\Delta R^2$ ). Afin de réduire la multicollinéarité due à l’utilisation d’effets d’interaction, les variables indépendantes ont été centrées autour de la moyenne. Nos résultats montrent que les jugements de justice distributive ( $\beta = ,261$  ;  $p < 0,001$ ), procédurale ( $\beta = ,253$  ;  $p < 0,001$ ), informationnelle ( $\beta = ,250$  ;  $p < 0,001$ ) et interpersonnelle ( $\beta = ,276$  ;  $p < 0,001$ ) influencent de façon positive et significative l’implication affective de l’ensemble des salariés. Les analyses de régression mettent en évidence que l’âge, l’ancienneté, la fonction ou encore le fait que le statut d’emploi soit choisi ou subi, sont sans effet sur l’implication. Ceci reste le cas après l’introduction des perceptions de justice, du statut d’emploi et de l’effet d’interaction. Les analyses des effets d’interaction montrent que le statut d’emploi modère seulement la relation entre perceptions de justice informationnelle et implication affective ( $\beta = -,336$  ;  $p < 0,1$ ).

Nous reconnaissons que l’interaction entre le statut d’emploi et les perceptions de justice informationnelle a un effet modeste ( $\Delta R^2 = 0,011$ ). Toutefois, les effets d’interactions sont souvent difficiles à détecter et comme le note Evans (1985), un effet qui explique seulement 1 % de la variance doit être considéré comme important. Afin de l’interpréter, nous avons construit les courbes qui décrivent le lien entre la justice informationnelle et l’implication affective pour les salariés permanents (en CDI) et ceux en contrat court (en CDD) (figure 1). Comme la théorie de l’inclusion partielle (Miller et Terborg, 1979) nous invitait à le penser, il apparaît que le statut d’emploi contingent diminue l’intensité de la relation.

## ***DISCUSSION***

L’objectif de cette étude était d’ajouter à la compréhension des effets de la relation d’emploi – permanente ou contingente – sur l’implication organisationnelle des salariés en utilisant la justice organisationnelle comme cadre théorique. Notre hypothèse était basée sur l’idée que le statut d’emploi contingent peut modérer les effets de la justice organisationnelle sur

TABLEAU 4  
Analyse de régression multiple hiérarchique prédisant l'implication affective

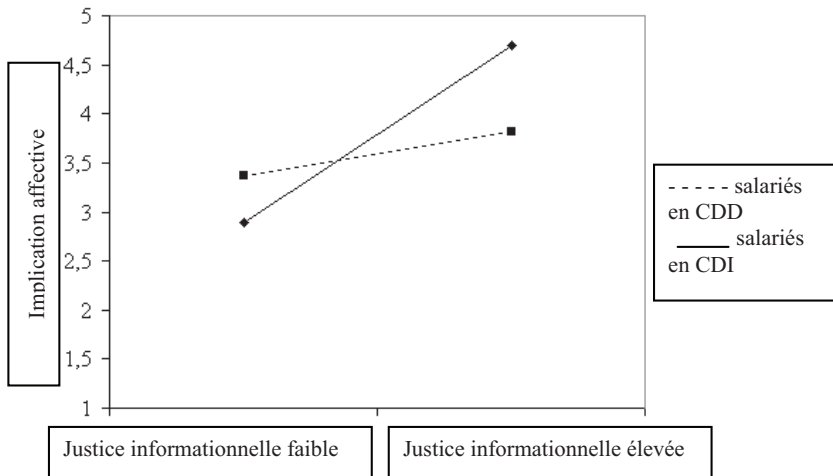
Variables de contrôle	Justice distributive			Justice procédurale			Justice informationnelle			Justice interpersonnelle		
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 1	Step 2	Step 3	Step 1	Step 2	Step 3	Step 1	Step 2	Step 3
Sexe	-,122 <sup>†</sup> *	-,095	-,099	-,129*	-,114 <sup>†</sup>	-,115 <sup>†</sup>	-,098	-,106 <sup>†</sup>	-,116 <sup>†</sup>	-,100	-,120 <sup>†</sup>	-,119 <sup>†</sup>
Âge	,032	,037	,042	,040	,043	,047	,036	,028	,034	,040	,062	,066
Ancienneté	,0110	,076	,071	,090	,012	,017	,100	,083	,070	,106	,084	,084
Fonction	,059	,071	,077	,053	,061	,062	,061	,075	,070	,059	,107	,105
Choix contrat	-,088	-,052	-,049	-,077	-,066	-,060	-,084	-,058	-,051	-,080	-,049	-,047
R <sup>2</sup> ajusté	,17			,013			,011			,013		
F	1,874			1,653			1,538			1,631		
Δ R <sup>2</sup>	,037			,034			,031			,032		
Δ F	1,874			1,653			1,538			1,631		
Effets principaux												
Contrat		-,098	-,097		-,106	-,102		-,119 <sup>†</sup>	-,102		-,077	-,076
JO		,261***	,422*		,253***	,524**		,250***	,566**		,276***	,387*
R <sup>2</sup> ajusté		,083			,075			,070			,084	
F		4,171***			3,788**			3,696**			4,250	
Δ R <sup>2</sup>		,071			,068			,066			,077	
Δ F		9,581***			8,850***			8,845***			10,484***	
Effets d'interaction												
Contrat XJO			-,172			-,287			-,336 <sup>†</sup>			-,118
R <sup>2</sup> ajusté			,082			0,080			,078			,081
F			3,753***			3,609**			3,629**			3,761***
Δ R <sup>2</sup>			,003			,009			,011			,002
Δ F			,848			2,220			2,948 <sup>†</sup>			,411

Contrat : codage 1, CDI et 2, CDD. JO : justice organisationnelle, les effets de chaque dimension sont étudiés séparément. Les coefficients Béta reportés sont standardisés.

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001 et <sup>†</sup> p < 0,1



FIGURE 1

**Effet modérateur du statut d'emploi sur la relation entre perception de justice informationnelle et implication affective**

l'implication. Nos résultats empiriques apportent un soutien mitigé à cette hypothèse. Il apparaît en effet que seuls les effets des perceptions de justice informationnelle sur l'implication sont modérés par le statut d'emploi. En outre, contrairement à la théorie de la justice heuristique (Van den Bos, Lind et Wilke, 2001) mais comme la théorie de l'inclusion partielle (Miller et Terborg, 1979) nous invitait à le penser, la relation entre les perceptions de justice et l'implication affective est moins forte dans le cas des salariés en contrat court. Ces résultats appellent des commentaires.

Tout d'abord, très peu d'études sont consacrées aux salariés embauchés pour une durée déterminée et rares sont celles qui ont utilisé de façon explicite le cadre théorique de la justice organisationnelle pour étudier leur implication. De fait, nous avons apporté des éléments de réponse à une lacune soulevée par Connely et Gallagher (2004). Suite à ce constat, nos résultats peuvent donner lieu à deux types d'interprétations.

Premièrement, les effets des perceptions de justice distributive, procédurale et interpersonnelle sur l'implication ne sont pas fonction du statut d'emploi. Ainsi, le pouvoir prédictif de ces perceptions de justice est de même ampleur que l'on soit ou non inscrit dans une relation d'emploi traditionnelle. Comme Gallagher et McLean Parks (2001) le notent, il semble donc que les salariés contingents s'engagent à la fois dans des relations d'échange économique et social. Les traiter de façon juste est

donc important. Ceci leur indique la mesure dans laquelle ils sont valorisés et intégrés et témoigne de la qualité de leur échange social avec leur employeur. Il semble que le cadre théorique de la justice organisationnelle soit utile à l'analyse de la relation d'emploi contingente qui ne devrait pas être réduite à une relation de type économique.

Deuxièmement, notre étude semble montrer que le statut d'emploi modère les effets des perceptions de justice informationnelle sur l'implication affective. Ce résultat nous conduit à réexaminer les enseignements de la théorie de la justice heuristique. Tout d'abord, il ne semble pas que les perceptions de justice formées au contact du supérieur hiérarchique soient les principaux éléments pris en compte par les salariés contingents afin de résoudre le dilemme social (Lind, 2001). Contrairement à ce que laissait envisager la théorie de la justice heuristique, les aspects interactionnels du traitement organisationnel, bien que plus facilement observables par les salariés, ne sont pas plus importants dans le cas des salariés contingents. Plusieurs explications semblent envisageables.

D'abord, comme nous l'avions évoqué, il semble qu'en raison d'une inclusion partielle dans l'organisation (Miller et Terborg, 1979), les salariés contingents accordent moins d'importance aux informations et explications apportées par leur supérieur à l'égard des procédures en œuvre dans l'organisation. En effet, leur temps de présence est plus court dans l'entreprise et ils participent éventuellement à de multiples relations sociales. Ceci peut jouer sur la place qu'ils accordent à leur emploi actuel. Ensuite, la conception d'un marché du travail dual avec au centre, les salariés permanents, « cœurs » de l'organisation et à la périphérie les salariés contingents, nous pousse à envisager que les informations recueillies auprès du supérieur ne sont pas forcément pertinentes pour les salariés contingents. De fait, ces salariés ne font en général pas l'objet d'une gestion spécifique : les mêmes tâches que les permanents leur sont assignées et ils ne bénéficient pas de formation particulière (Lautsch, 2002). Il semble que ceci soit effectivement le cas dans les établissements auprès desquels notre enquête a été réalisée. En effet, les informations que nous avons pu obtenir lors d'entretiens avec les responsables des services RH ont mis en évidence un management homogène des salariés, quel que soit la nature de leur contrat de travail.

Enfin, nos résultats empiriques ne montrent pas que les perceptions de justice distributive influencent moins l'implication que les dimensions procédurale et interactionnelle du traitement organisationnel, comme le laisser supposer la théorie de la justice heuristique. Selon nous ceci peut s'expliquer par une ancienneté relativement importante des salariés permanents (environ trois ans) et contingents (environ un an) de notre échantillon. Étant depuis relativement longtemps dans l'organisation, ils ont

pu accéder à des éléments susceptibles de les aider à former leur jugement de justice. Ils ont aussi pu collecter des informations relatives aux aspects distributifs de leur traitement. De fait, les jugements de justice distributive, procédurale et interactionnelle, influencent leur implication à l'égard de l'organisation. Nous ne pouvons cependant pas rejeter les propositions de la théorie de la justice heuristique en raison de l'ancienneté moyenne élevée de notre échantillon.

Les enseignements pratiques de cette étude sont les suivants. Ils mettent en évidence que les salariés contingents ont tendance à s'impliquer affectivement envers leur organisation. Ce résultat est d'autant plus intéressant que notre étude a été réalisée dans le secteur de la santé marquée par une pénurie de personnels soignants et pour lequel la problématique de leur rétention est primordiale. Preuve en sont la réalisation d'une enquête d'envergure européenne sur la question de l'abandon de l'emploi et de la profession<sup>5</sup> et la multitude de recherches empiriques consacrées à la question du roulement des personnels soignants (Hayes et al., 2006, pour une revue de la littérature). Étant donné les effets de l'implication affective sur la réduction de l'intention de quitter et le roulement de la main-d'œuvre (Mathieu et Zajac, 1989), notre étude présente donc un intérêt. Nos résultats mettent aussi en évidence le pouvoir prédictif des perceptions de justice sur l'implication des personnels soignants et un effet modérateur du statut d'emploi sur la relation entre les perceptions de justice informationnelle et l'implication. Nous pouvons dessiner certaines orientations pratiques.

Il semble d'abord important de souligner que les salariés contingents attendent vraisemblablement autant de choses de leur employeur que leurs collègues permanents mais qu'ils pourraient être sensibles à un management différencié. L'effet de modération identifié nous conduit à avancer l'idée d'un management différencié des salariés contingents afin d'améliorer le pouvoir prédictif des perceptions de justice informationnelle sur l'implication des salariés en contrat court. Ceci semble d'autant plus important que Trombetta et Rogers (1988), dans une étude réalisée auprès d'infirmiers, ont mis en évidence que les informations données aux salariés et précisément leur caractère adéquat était un facteur déterminant de leur implication. Il semble particulièrement important de veiller à l'adaptation des informations données aux salariés lorsqu'ils sont en contrat court. Afin de préserver l'implication de ces salariés, les organisations et le management ont intérêt à leur fournir des explications claires quant à ce que l'on attend d'eux, quant à la durée de leur contrat et aux possibilités de renouvellement

---

5. Enquête NEXT (2002) – Nurses' s Early Exit Study – Inquiry into the causes of premature withdrawal from health-care work, Programme de recherche européen sous la responsabilité de H.-M. Hasselholm et de B.H. Müller.

de celui-ci (Connely et Gallagher, 2006). Les organisations qui recourent de façon récurrente à des salariés contingents devraient accompagner cette pratique d'un management des RH adapté afin de tirer tous les bénéfices de cette flexibilité quantitative de la main-d'œuvre. L'encadrement chargé d'intégrer des salariés en contrats courts au sein d'une équipe de travail joue en ce sens un rôle déterminant. Il peut être nécessaire de les y sensibiliser.

### ***CONCLUSION***

L'interprétation de nos résultats est limitée par certains aspects. L'opérationnalisation du statut d'emploi est limitée au contrat de travail détenu par le salarié et au fait que le salarié l'ait choisi ou non, or la situation d'emploi ne se résume souvent pas à ceci (Feldman, 1990). Le fait de désirer conserver ce type de relation d'emploi ou au contraire d'avoir une relation permanente à l'entreprise ou encore le type de tâches exécutées sont susceptibles d'influencer le vécu de l'emploi contingent et donc les attitudes et comportements des intéressés. Le contexte de la santé est particulier. Même s'il accentue l'enjeu de l'implication des salariés contingents, nos résultats sont contextuels et ne peuvent être transposés à d'autres secteurs d'activité qu'avec précaution. Notre échantillon est composé en grande majorité de femmes et nous pouvons nous demander si les relations entre perceptions de justice et implication auraient été semblables sur un échantillon plus masculin. Notre enquête a été réalisée au sein de sept établissements de santé. Même si la moitié d'entre eux appartiennent au même groupe et se caractérisent par un management comparable, tel n'est pas le cas des autres établissements. Nous sommes donc sensible aux biais que notre échantillon peut présenter et considérons avec prudence les commentaires que nous avons tirés de nos résultats. La forme d'implication retenue concerne seulement la cible organisationnelle alors que les salariés sont susceptibles de s'impliquer envers leur travail ou leur carrière. D'autre part, nous n'avons retenu que sa dimension affective. Nous devons aussi soulever les limites méthodologiques d'un design de recherche non longitudinal. Il ne nous permet pas de tester la mesure dans laquelle l'évolution de la relation d'emploi influence les perceptions de justice et l'implication. S'ajoutent enfin les biais de variance commune car les variables dépendantes et indépendantes ont été recueillies par le même questionnaire.

### **■ BIBLIOGRAPHIE**

ADAMS, John Stacey. 1963. « Toward an Understanding of Inequity ». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422–436.

- ADAMS, John Stacey. 1965. « Inequity in Social Exchange ». *Advances in Experimental Social Psychology*. New York : Academic Press, 2, 267–299.
- AIKEN, Leonas et Stephen WEST. 1991. *Multiple Regression : Testing and Interpreting Intersections*. Thousand Oakes : Sage Publications.
- ALLEN, Nathalie et John MEYER. 1990. « The Measurement and Antecedents of Affective, Calculative and Normative Commitment to the Organization ». *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- AMBROSE, Maureen, Mark SEABRIGHT et Marshall SCHMINKE. 2002. « Sabotage in the Workplace : The Role of Organizational Injustice ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947–965.
- ANG, Soon et Sandra SLAUGHTER. 2001. « Work Outcomes and Job Design for Contract versus Permanent Information Systems Professionals on Software Development Teams ». *MIS Quarterly*, 25 (3), 312–350.
- ATTAL-TOUBERT, Ketty et Alice DEROSIER. 2005. « Enquête sur l'emploi 2004 ». *Insee Première*, n° 1009.
- BENSON, John. 1998. « Dual Commitment : Contract Workers in Australian Manufacturing Enterprise ». *Journal of Management Studies*, 35 (3), 355–375.
- BIES, Robert. 2001. « Interactional (in) Justice : The Sacred and the Profane ». *Advances in Organizational Justice*. Jerald Greenberg et Russel Cropanzano, dir. Chicago : Stanford University Press, 88–118.
- BIES, Robert et Joseph MOAG. 1986. « Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness ». *Research on Negotiation in Organizations*. R. J. Lewicki, B. H. Sheppard et M. H. Bazerman, dir. London : Greenwich Press, 43–55.
- BLAU, Peter. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. 4<sup>e</sup> éd. Sydney : John Wiley and Sons.
- BOBOCEL, Ramona et Camilla HOLMVALL. 2001. « Are Interactional Justice and Procedural Justice Different ? ». *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*. Stephen Gilliland, Dirk Steiner et David Skarlicki, dir. Charlotte : Information Age Publishing, 85–110.
- BROCKNER, Joel, Tom TYLER et Rochelle COOPER-SCHNEIDER. 1992. « The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness : The Higher They Are, the Harder They Fall ». *Administrative Science Quarterly*, 37, 241–261.
- CAMERMAN, Julie, Russel CROPAZANO et Christian VANDENBERGHE. 2007. « The Benefits of Justice for Temporary Workers ». *Group and Organization Management*, 32 (2), 176–207.
- CHAMBEL, Maria et Filipa CASTANHEIRA. 2006. « Different Temporary Work Status, Different Behaviors in Organization ». *Journal of Business and Psychology*, 20 (3), 351–366.
- COHEN-CHARASH, Yochi et Paul SPECTOR. 2001. « The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis ». *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86 (2), 278–321.

- COLQUITT, Jason. 2001. « On the Dimensionnality of Organizational Justice : A Construct Validation of Measure ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386–400.
- COLQUITT, Jason, Donald CONLON, Michael WESSON, Christopher PORTER et Yee NG. 2001. « Justice at the Millennium : A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425–445.
- COMMEIRAS, Nathalie et Christophe FOURNIER. 2000. « Le questionnaire de mesure de l'implication organisationnelle de Allen et Meyer (1990), un substitut potentiel de l'OCQ ('Organizational Commitment Questionnaire') de Porter et Alii (1974) ? ». *Actes des 15<sup>es</sup> journées nationales des IAE*, Bayonne-Biarritz.
- CONNELY, Catherine et Daniel GALLAGHER. 2004. « Emerging Trends in Contingent Work Research ». *Journal of Management*, 30 (6), 959–983.
- CONNELY, Catherine et Daniel GALLAGHER. 2006. « Independent and Dependent Contracting : Meaning and Implications ». *Human Resource Management Review*, 16, 95–106.
- CONWAY, Neil et Bob BRINER. 2002. « Full-Time versus Part-Time Employees : Understanding the Links Between Work Status, the Psychological Contract, and Attitudes ». *Journal of Vocational Behavior*, 61, 279–301.
- COYLE-SHAPIO, Jacqueline et Ian KESSLER. 2002. « Contingent and Non-Contingent Working in Local Government : Contrasting Psychological Contracts ». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (2), 213–231.
- CROPANZANO, Russel et Marie MITCHELL. 2005. « Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review ». *Journal of Management*, 31 (6), 874–900.
- CROPANZANO, Russel, Cynthia PREHAR et Peter CHEN. 2002. « Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice ». *Group and Organization Management*, 27 (3), 324–351.
- DARES. 2007. « Les contrats courts vus par les salariés : une précarité de l'emploi qui n'induit pas nécessairement une précarité du travail ». *Premières informations et premières synthèses*, 12.3.
- DE CUYPER, Nele et Hans DE WITTE. 2006. « The Impact of Job Insecurity and Contract Type on Attitudes, Well Being and Behavioural Reports : A Psychological Contract Perspective ». *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 79, 395–409.
- DE GILDER, Dick. 2003. « Commitment, Trust and Work Behaviour : The Case of Contingent Workers ». *Personnel Review*, 32 (5), 588–604.
- EVANS, M. G. 1985. « A Monte Carlo Study of the Effects of Correlated Method Variance in Moderated Multiple Regression Analysis ». *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 36, 305–323.
- EVERAERE, Christophe. 1999. *Le management de la flexibilité*. Paris : Économica.
- FABRE, Claude. 1997. *L'implication des salariés restants après un plan social*. Thèse de doctorat, Montpellier.

- FEATHER, N. T. et Katrin RAUTER. 2004. « Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81–94.
- FELDMAN, Daniel. 1990. « Reconceptualizing the Nature and Consequences of Part-Time Work ». *Academy of Management Review*, 15 (1), 103–112.
- FELDMAN, Daniel. 2006. « Toward a New Taxonomy for Understanding the Nature and Consequences of Contingent Employment ». *Career Development International*, 11 (1), 28–47.
- GALLAGHER, Daniel et Judy McLEAN PARKS. 2001. « I Pledge Thee my Troth... Contingently : Commitment and the Contingent Work Relationship ». *Human Resource Management Review*, 11, 181–208.
- GANNON, Martin et Joseph NOTHERN. 1971. « A Comparison of Short-Term and Long-Term Part-Time Employees ». *Personnel Psychology*, 24, 687–696.
- GREENBERG, Jerald. 1993. « The Social Side of Fairness : Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice ». *Justice in the Workplace*. Russell Cropanzano, dir. Hillsdale : Lawrence Erlbaum, 79–103.
- GREENBERG, Jerald. 2001. « The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice ». *Advances in Organizational Justice*. Jerald Greenberg et Russel Cropanzano, dir. Chicago : Stanford University Press, 245–272.
- HARTMAN, Linley et Mary BAMBACAS. 2000. « Organizational Commitment : A Multi-Method Scale Analysis and Test of Effects ». *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 89–108.
- HAYES, Laureen, Linda O'BRIEN, Christine DUFFIELD, Judith SHAMIAN, James BUCAHN, Frances HUGHES, Heather SPENCE LASHINGER, Nicola NORTH et Patricia STONE. 2006. « Nurse Turnover : A Literature Review ». *International Journal of Nursing Studies*, 43, 237–263.
- HOMANS, George. 1958. « Social Behaviour as Exchange ». *American Journal of Social Psychology*, 62, 597–606.
- JAMES, Keith. 1993. « The Social Context of Organizational Justice : Cultural, Intergroup, and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions ». *Justice in the Workplace*. Russell Cropanzano, dir. Hillsdale : Lawrence Erlbaum, 21–50.
- KONOVSKY, Mary et Russell CROPANZANO. 1991. « Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance ». *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 698–707.
- LAUTSCH, Brenda. 2002. « Uncovering and Explaining Variance in the Features and Outcomes of Contingent Work ». *Industrial and Labor Relations Review*, 56 (1), 23–43.
- LAVELLE, James, Deborah RUPP et Joel BROCKNER. 2007. « Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior : The Target Similarity Model ». *Journal of Management*, 33 (6), 841–866.
- LEPAK, David, Riki TAKEUSHI et Scott SNELL. 2003. « Employment Flexibility and Firm Performance : Examining the Interaction Effects of Employment

- Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity ». *Journal of Management*, 29 (5), 681–703.
- LEVENTHAL, Gerald. 1980. « What Should Be Done with Equity Theory ? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships ». *Social Exchange, Advances in Theory and Research*. K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis, dir. New York : Plenum Press, 27–56.
- LIND, Allan. 2001. « Fairness Heuristic Theory : Justice Judgements as Pivotal Cognitions in Organizational Relations ». *Advances in Organizational Justice*. Jerald Greenberg et Russell Cropanzano, dir. Chicago : Stanford University Press, 56–88.
- LOGAN, Nancy, Charles O'REILLY et Karlene ROBERTS. 1973. « Job Satisfaction among Part-Time and Full-Time Employees ». *Journal of Vocational Behavior*, 3, 33–41.
- MASTERTSON, Suzanne, Kyle LEWIS, Barry GOLDMAN et Susan TAYLOR. 2000. « Integrating Justice and Social Exchange : The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships ». *Academy of Management Journal*, 43 (4), 738–748.
- MATHIEU, John et Dennis ZAJAC. 1990. « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Outcomes of Organizational Commitment ». *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171–195.
- MAYER, Roger et David SHOORMAN. 1992. « Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment ». *Academy of Management Journal*, 35 (3), 671–684.
- MCCLURG, Lucy. 1999. « Organizational Commitment in the Temporary-Help Service Industry ». *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1), 5–24.
- MCDONALD, David et Peter MAKIN. 2000. « The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff ». *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (2), 84–91.
- MCNEESE-SMITH, Donna et Nazarey MARGARET. 2001. « A Nursing Shortage : Building Commitment Among Nurses ». *Journal of Healthcare Management*, 46 (3), 173–187.
- MILLER, Howard et James TERBORG. 1979. « Job Attitudes of Part-Time and Full-Time Employees ». *Journal of Applied Psychology*, 64 (4), 380–386.
- MOORMAN, Robert. 1991. « Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship ? ». *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845–855.
- MOWDAY, Richard, Richard STEERS et Lyman PORTER. 1979. « The Measurement of Organizational Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- NIEHOFF, Brian et Robert MOORMAN. 1993. « Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior ». *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527–556.
- O'REILLY, Charles et Jennifer CHATMAN. 1986. « Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification



- and Internalization of Prosocial Behavior ». *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492–499.
- PEARCE, John. 1993. « Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers : Their Psychological Involvement and Effects on Employees Co-Workers ». *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1082–1096.
- POLIVKA, Anne et Thomas NARDONE. 1989. « On the Definition of Contingent Work ». *Monthly Labor Review*, 112, 9–16.
- ROCH, Sylvia et Linda SHANOCK. 2006. « Organizational Justice in a Exchange Framework : Clarifying Organizational Justice Distinctions ». *Journal of Management*, 32 (2), 299–322.
- SABA, Tania, Mathieu BLOUIN et Louise LEMIRE. 2006. « Modalités de travail à temps plein ou partiel et son influence sur les attitudes et les comportements au travail : l'effet médiateur de la violation du contrat psychologique ». *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 23 (4), 318–333.
- SCARPELLO, Vida et Jones FOARD. 1996. « Why Justice Matters in Compensation Decision Making ? ». *Journal of Organizational Behavior*, 17, 285–299.
- SWEENEY, Paul et Dean MCFARLIN. 1993. « Workers' Evaluations of the Ends and the Means : An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23–40.
- THIBAUT, John et Laurens WALKER. 1978. « A Theory of Procedure ». *California Law Review*, 66, 541–566.
- TROMBETTA, John et Donald ROGERS. 1988. « Communication Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment : The Effects of Information Adequacy, Communication Openness and Decision Participation ». *Management Communication Quarterly*, 1 (4), 494–514.
- TYLER, Tom. 1989. « The Psychology of Procedural Justice : A Test of the Group-Value Model ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (5), 830–838.
- VAN DEN BOS, Kees, Allan LIND et Henk WILKE. 2001. « The Psychology of Procedural and Distributive Justice Viewed from the Perspective of Fairness Heuristic Theory ». *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Russell Cropanzano, dir. Hillsdale : Lawrence Erlbaum, 2, 49–66.
- VAN DYNE, Linn et Soon ANG. 1998. « Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore ». *Academy of Management Journal*, 41 (6), 692–703.

## **SUMMARY**

### **Justice Perceptions and Organizational Commitment: Would Contingent and Permanent Workers Be Different?**

The traditional work relationship performed on a full-time basis with a single employer is tending to lose its hegemony. Polivka and Nardone (1989) defined these new work arrangements as contingent in opposition to permanent work positions. According to these researchers, contingent work includes “any job in which an individual does not have an explicit or implicit contract for long-term employment and one in which the minimum hours can vary in a non-systematic way” (1989: 11). Traditionally, contingent work includes part-time work, temporary work, “in-house” temporary arrangements and independent work. Today, these forms of employment represent a significant and growing proportion of the workforce in western countries.

This research is dedicated to “in-house” temporary workers in the French context. Indeed, little research has dealt with this subject (Connely and Gallagher, 2004). The behaviours of this type of workers are quite unknown. Moreover, Conway and Briner (2002) point out that research which focuses on contingent work does not often use an explicit theoretical framework which may be helpful in understanding the organizational behaviours of contingent workers. In line with their recommendations, this study aims to identify the role of organizational justice on contingent workers’ organizational commitment and to show if established relationships are similar according to employment status (i.e., contingent or permanent).

On the one hand, organizational justice perceptions have significant effects on several attitudes and behaviours (Colquitt, 2001) but this effect has rarely been tested on contingent workers. On the other hand, the employment status is likely to have an influence upon the relationships between organizational justice and organizational attitudes and behaviours. Moreover, according to the fairness heuristic theory (Lind, 2001) which describes the shaping of justice judgments and their use, it seems that a fixed-term relationship with the organization may lead contingent workers to focus primarily on the interactional aspects of their organizational treatment.

This research is based on an empirical study carried out with a sample of 181 permanent employees and 71 contingent employees in French private clinics. The moderator effect of work status was tested with hierarchical regression analysis. The results partially support the predictions. However, they show the significant effects of justice perceptions on commitment, in the case of permanent workers, as had been already demonstrated in

previous research, but also in the case of contingent workers, which has been less shown, especially for “in-house” temporary workers and in the French context. Nevertheless, the results show a moderator effect for work status on the relationship between informational justice and commitment.

Several observations are drawn from these results. First of all, the results demonstrate that contingent workers are sensitive to the treatment they experience within their organization and that it influences their commitment as well as is the case for permanent workers. Therefore, organizational commitment of the permanent and contingent workers is significantly and positively influenced by their distributive, procedural and interactional justice perceptions. Secondly, the effects of informational justice are different according to job status. Indeed, the effect of informational justice is weaker in the case of contingent workers than in the case of permanent workers.

These results present theoretical and practical interest. Firstly, they support and extend the predictive power of organizational justice upon commitment, mainly established in the context of traditional work. Thus, the organizational justice framework seems to be useful for the analysis of a non standard employment relationship. Moreover, this kind of employment arrangement may not be seen as an economic one as long as contingent workers seem to value the social aspects of their relationships with their organization. Secondly, our results show that according to the type of employment relation, the effects of justice perceptions may be different, even if this difference is marginal. For this reason, organizations could have an interest in implementing differentiated management of their workforce according to work status. We believe that the nature of the detected moderator effect does not decrease the importance of informational justice perceptions. It rather underlines the inappropriateness of the information given to contingent workers. Trombetta and Rogers (1998) have put the emphasis on this information and its appropriateness upon the organizational commitment of nurses and nursing auxiliaries. Thus, it seems of great importance to make sure that the explanations and information delivered to contingent workers are accurate and relevant. We also believe that our results reinforce the role of the direct supervisor. Because the direct supervisor is in charge of the integration of contingent workers within the service or the team, these supervisors have a key role. It could be necessary to make them aware of this. Therefore, the organizations which use contingent work arrangements should implement a specific human resource management approach in order to reap the benefits of quantitative work flexibility.